

**T.C.**  
**TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI**  
**RİSK YÖNERGESİ**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler**

**Amaç**

**MADDE 1 – (1)** Bu Yönergenin amacı, Bakanlık faaliyetleri esnasında oluşabilecek risklerin yönetilmesi için uygulanacak prensip, politika ve programlara ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

**Kapsam**

**MADDE 2 – (1)** Bu Yönerge, Bakanlık faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilebilecek risklere ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ile izleme ve raporlanmasına ilişkin usul ve esasları kapsar.

**Dayanak**

**MADDE 3 – (1)** Bu Yönerge, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 55, 56, 57, 60, 63 ve 64 üncü maddeleri ile 31/12/2005 tarihli ve 26040 sayılı İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esasların 4, 5, 6, 7, 8 ve 9 uncu maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

**Tanımlar**

**MADDE 4 – (1)** Bu Yönergede geçen;

- a) Artık risk: Risk yönetim sürecinde olumsuz bir olayın etkilerini ve gerçekleşme ihtimalini azaltmak amacıyla, riski gidermeye yönelik alınan tedbir, kontrol veya iyileştirme faaliyetlerine rağmen artan kalan riski,
- b) Bakan: Tarım ve Orman Bakanını,
- c) Bakanlık: Tarım ve Orman Bakanlığını,
- ç) Bakanlık Risk Koordinatörü: Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın bağlı olduğu Bakan Yardımcısını,
- d) Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planı: Birim risk yönetim eylem planlarının değerlendirilmesi ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından hazırlanan, Bakanlık risk yönetimi hakkında bilgileri içeren risk strateji planını,
- e) Birim: Bakanlık hizmet birimleri ile taşra teşkilatını,
- f) Birim Risk Koordinatörü: Bakanlık merkez teşkilatında harcama yetkilisini, İl Müdürlüklerinde İl Müdürünü, merkeze doğrudan bağlı taşra birimlerinde Müdürü veya görevlendirecekleri yardımcılarını,
- g) Birim risk yönetim ekibi: Birim risk koordinatörü tarafından oluşturulan en az 3 kişilik ekibi,
- ğ) Birim Risk Yönetim Eylem Planı: Birim risk yönetim ekibi ve birim çalışanları ile birlikte hazırlanan, birim risk yönetimi hakkında bilgileri içeren risk strateji planını,
- h) Doğal risk: Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya önlem alınmadan önceki seviyesini,
- ı) Fayda: Riske uygulanacak iyileştirmeler sonucunda bertaraf edilecek hasar, elde edilecek fırsatlar, kazanılacak zaman veya maddi ve aynı kaynakları,
- i) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın bağlı olduğu Bakan Yardımcısının başkanlığında, Strateji Geliştirme Başkanı ve müstakil Daire Başkanları, Genel Müdürler, Rehberlik ve Teftiş Başkanı, İç Denetim Başkanından oluşan Kurulu,

j) İş süreci: Belirli bir dizi girdiyi, belirli faydalı çıktılara dönüştüren, tanımlanabilen, sınırlandırılabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilir, sorumlusu olan, birbiriyle ilişkili faaliyetler zincirini,

k) İş akış şeması: Süreçleri oluşturan faaliyetlerin sırasının ve faaliyetler arası ilişkilerin görsel olarak ifade edilmesini,

l) Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı: İç kontrol sistemlerini Kamu İç Kontrol Standartları ile uyumlu hale getirmek için yerine getirilmesi gereken eylem, standart ve yöntemleri,

m) Kanun: 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,

n) Maliyet: Riske karşı uygulanacak iyileştirme stratejilerini gerçekleştirmek için yapılacak harcamaları,

o) Risk: Bakanlığın kuruluş amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olayları,

ö) Risk analizi: Risklerin sebeplerinin, olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesini,

p) Risk iştahı seviyesi: Bakanlığın veya birimin belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyini,

r) Risk yönetim süreci: Bakanlığın faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,

s) Tehdit: Bakanlığın, muhtemel risklerle karşı karşıya getirebilecek eylem ya da olayları,

ş) Üst Yönetici: Bakan ve Bakan Yardımcılarını, ifade eder.

### **İlkeler**

**MADDE 5 – (1)** Bakanlık risk yönetimine ilişkin ilkeler şunlardır:

a) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

b) Risk yönetim süreci, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.

c) Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.

ç) Risk yönetim süreci çalışanlarla birlikte tasarlanır.

d) Risklerin gerçekleşme ihtimali ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilip değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.

e) Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planı, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

f) Stratejik Plan çalışmaları dahilinde tespit edilen riskler, Stratejik Plana eklenir ve risk yönetimi sürecinde değerlendirilir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Görev, Yetki ve Sorumluluklar**

#### **Birim Risk Koordinatörünün görevleri**

**MADDE 6 – (1)** Birim Risk Koordinatörü;

a) Birim risk yönetim ekibi üyelerini görevlendirmek, isim ve iletişim bilgilerini Strateji Geliştirme Başkanlığı'na bildirilmesini sağlamakla,

b) Birimin amaç, hedef, faaliyet ve projelerini etkileyebilecek risklere yönelik Birim Risk Yönetim Eylem Planının hazırlanmasını sağlamakla,

c) Birim risk yönetim ekibi tarafından her yıl 1 Ekim tarihine kadar hazırlanan, Risk Kayıt Formu (Ek-3) ve Birim Risk Yönetim Eylem Planına (Ek-4) onay vermekle,

- ç) Hazırlanan Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planı (Ek-5) uyarınca çalışanların üzerine düşen görevler konusunda bilgilendirilmelerini sağlamakla,
  - d) Risk yönetim eylem planlarının uygulanmasını ve kontrolünü sağlamakla,
  - e) Gerekli olduğu durumlarda birim risk yönetim ekibini toplantıya çağırarak ve toplantıya başkanlık etmekle,
  - f) Birimin karşılaşılabileceği riskler ile ilgili gerek gördüğü her türlü eylem kararını almak ve uygulamakla,
- yükümlüdür.

#### **Birim risk yönetim ekibinin görev ve sorumlulukları**

**MADDE 7 – (1)** Birim risk yönetim ekibi;

- a) Birim personeline Risk Tespit Formunu (Ek-1) doldurtmakla,
  - b) Risk Tespit Formunda (Ek-1) tespit edilen risklere göre Risk Seviyesi Belirleme Formundaki (Ek-2) etki ve ihtimal puanlamalarını ve aritmetik hesaplamaları yapmakla,
  - c) Risk Seviyesi Belirleme Formu (Ek-2) ile risk seviyesi belirlenen riskler için Risk Kayıt Formunu (Ek-3) düzenlemek ve risk iştahı seviyesinin üstünde kalan riskler için Birim Risk Yönetim Eylem Planını (Ek-4) hazırlamakla,
  - ç) Risk Kayıt Formu (Ek-3) ve Birim Risk Yönetim Eylem Planını (Ek-4) her yıl 1 Ekim tarihine kadar Birim Risk Koordinatörünün onayını alarak Strateji Geliştirme Başkanlığı'na göndermekle,
  - d) Birimin karşı karşıya olduğu risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmekle,
  - e) Risklerin önlenmesi veya gerçekleşmesi halinde olumsuz sonuçların bertaraf edilmesi için Fayda-Maliyet analizlerini yapmakla,
  - f) Risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamakla,
- yükümlüdür.

#### **Bakanlık Risk Koordinatörü ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları**

**MADDE 8 – (1)** Bakanlık Risk Koordinatörü başkanlığındaki İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu,

- a) Her yıl 31 Aralık tarihine kadar toplanarak, Bakanlık Makamına raporlanmak üzere Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planını (Ek-5) hazırlamakla,
  - b) Bakanlık Makamına raporlanmak üzere Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı izleme sonuçlarını değerlendirmekle,
  - c) Risk yönetim sisteminin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolünü sağlamakla,
  - ç) Risklerin önlenmesi için yapılan Fayda-Maliyet analizlerini gözetmekle,
  - d) Bakanlığın karşı karşıya olduğu risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmekle,
  - e) Bakanlığın karşılaşılabileceği riskler ile ilgili gerek gördüğü her türlü eylem kararını almak, uygulamaları koordine etmekle,
  - f) Bakanlık birimleri için risk seviyelerini görüşerek belirlemek, gerekli gördüğü hallerde güncellemekle,
- yükümlüdür.

#### **Strateji Geliştirme Başkanlığının görev ve yetkileri**

**MADDE 9 – (1)** Strateji Geliştirme Başkanlığı;

- a) Risk yönetimi konusunda Bakanlık birimlerinin bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmakla,

b) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından hazırlanan veya revize edilen Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planını (Ek-5), onaylanmak üzere her yıl Ocak ayı içerisinde Bakanlık Makamına sunmakla,

c) Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planı (Ek-5) ve Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planının hazırlanmasına ve uygulanmasına yönelik iş ve işlemlerde sekretarya ve koordinasyon görevini yürütmekle, yükümlüdür.

### **İç Denetim Başkanlığının görev ve yetkileri**

**MADDE 10-** (1) İç Denetim Başkanlığı;

a) Risk yönetimi konusunda Bakanlık birimlerinin bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yönelik danışmanlık ve rehberlik yapmakla,

b) Risk yönetimi ve iş süreçlerini değerlendirmek, denetlemek, raporlamak ve üst yöneticiye danışmanlık yapmakla, yükümlüdür.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Risk Yönetiminin Hedefleri, Risk Türleri ve Risk Hiyerarşisi**

#### **Risk yönetiminin hedefleri**

**MADDE 11 –** (1) Risk yönetimi;

a) Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalinin en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını,

b) Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini,

c) Bakanlık çalışanlarının risk yönetimi konusunda bilgilerinin artırılmasını,

ç) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesini,

d) Bir olay meydana geldikten sonra olayın olumsuzluklarını giderici önlemler alan yönetim şekli yerine olay meydana gelmeden, olayın oluşmasını engelleyici önlemler alan yönetim şeklinin sağlanabilmesini,

e) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli tahsis ve kullanımının teminini,

f) Risklerin yönetilmesi ve zararlarının azaltılmasını,

g) Alınacak önlemler için eylem planlarının oluşturulmasını,

ğ) Gerçekleştirilen faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun sağlanmasını,

h) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini,

ı) Performansın risk odaklı takip edilmesi ve hesap verilebilirliğin sağlanmasını,

i) Bakanlık varlığının ve faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,

j) Bakanlığın hizmet sunumunda halkın ve çalışanların memnuniyetinin artırılmasını, hedefler.

#### **Risk türleri**

**MADDE 12 –** (1) Riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir;

a) İç riskler: Bakanlığın faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve hedeflere ulaşılmasını engelleme ihtimali olan risklerdir.

b) Dış riskler: Bakanlık faaliyet, proje ve işlemlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan ancak Bakanlığı etkileme ihtimali olan risklerdir.

#### **Risk hiyerarşisi**

**MADDE 13 –** (1) Riskler iki düzeyde belirlenir;

a) İdare Düzeyi Riskler (Stratejik Düzey): Tüm idareyi kapsar, stratejik hedefler ile orta ve uzun döneme yöneliktir. Üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen risklerin birim risklerini de etkileme potansiyeli yüksektir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.

b) Birim Düzeyi Riskler (Operasyonel Düzey): Strateji ve politikaların uygulama düzeyine yöneliktir. Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gerekir. İdare düzeyi risklerden etkilenir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim risk koordinatörüdür.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Risk Yönetim Süreci**

#### **Risk yönetim süreci**

**MADDE 14** – (1) Risk yönetim süreci; Bakanlığın hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenmesi, gözden geçirilmesinden oluşan bir süreçtir.

(2) Risk yönetimi sürecinin temel unsurları;

- a) Risklerin belirlenmesini,
- b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesini,
- c) Risklerin önceliklendirilmesini,
- ç) Riskler karşısında uygulanacak kontrol ve iyileştirme faaliyetlerinin belirlenmesini,
- d) Risk yönetim sürecinin sürekli izlenmesini ve gözden geçirilmesini,
- e) Bilgi ve iletişimin sağlanmasını,

(3) Risk yönetimi süreç adımları Tablo-1’de gösterilmiştir.

#### **Risklerin tanımlanması**

**MADDE 15** – (1) Riskler tanımlanırken;

- a) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,
- b) Bakanlık faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,
- c) İdarenin faaliyetlerini gerçekleştirmedeki zayıf yönleri,
- ç) Korunmada öncelikli varlıklar,
- d) Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,
- e) Yüksek harcama yapılan faaliyetler,
- f) Takdire dayanan kritik kararlar ve görevler,
- g) Karmaşık olan faaliyetler ve süreçler,
- ğ) Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,
- h) Bakanlığın faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,
- ı) Bakanlığa ait gizli bilgilere erişim sağlanan görevler,
- i) Yeni birim veya görevlerin ortaya çıkması,
- j) Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,
- k) İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,
- l) Oluşturulan iş akış şemalarında tanımlı faaliyetler,
- m) Hizmet kalitesini düşürebilecek olaylar,
- n) Halkın kuruma olan güvenini sarsabilecek olaylar,
- o) Kaynak kaybına sebep olabilecek olaylar,
- ö) Faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine sebep olabilecek olaylar,
- p) Kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar

dikkate alınır ve Risk Belirleme Soru Örneklerindeki (Ek-6) gibi benzer sorular sorularak tanımlama yapılır.

(2) Risklerin tanımlanmasında mevcut durum analizlerinden de faydalanılır.

### **Mevcut durum analizi**

**MADDE 16** – (1) Mevcut durum analizi; Bakanlığın vizyonu, misyonu, temel değerleri, hedefleri, teknolojik altyapısı, fiziki ve mali kaynakları, görev ve sorumluluklarının karmaşıklık düzeyi, görevlerini gerçekleştirme sırasında işbirliği içerisinde olduğu ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar ile Bakanlığın büyüklüğü, kurum kültürü, sorumlu olduğu mevzuat, hizmet sunduğu grupların yapısı ve insan kaynakları dikkate alınarak yapılır.

(2) Mevcut durum analizi kapsamında denetim sonuçlarından ve Stratejik Plan çalışmalarında kullanılan iç/dış paydaş görüşleri, anket sonuçları veya analizlerden de yararlanır.

### **Etki-İhtimal analizi ve risk seviyesinin belirlenmesi**

**MADDE 17** – (1) Olayların ortaya çıkması halinde doğuracağı hasarın büyüklüğüne etki; olayların ve sonuçlarının ortaya çıkma olasılıklarına ise ihtimal denir. Etki ve ihtimalin tahmin edilmesinde mevcut kayıtlar, uygulamalar ve tecrübeler, uzman görüşleri, araştırmalar, istatistiksel analiz ve hesaplamalar kullanılır.

(2) Etki ve İhtimal seviyeleri: Tablo-2'ye göre etki ve ihtimal değerlendirilmesi yapılarak belirlenir. Risk Tespit Formunda (Ek-1) riskler tespit edilir. Belirlenen etki ve ihtimal puanları kaydedilir.

(3) Risk seviyesi: Etki ve ihtimal değerlerinin çarpımı ile Tablo-3'de yer alan risk seviyesi belirlenir. Risk seviyesi puan aralıkları;

- a) Çok düşük risk : 1 ile 4 (hariç) arası,
  - b) Düşük risk : 4 ile 8 (hariç) arası,
  - c) Orta risk : 8 ile 12 (hariç) arası,
  - ç) Yüksek risk : 12 ile 20 (hariç) arası,
  - d) Çok yüksek risk : 20 ve 25 arası,
- olarak belirlenmiştir.

### **Risk analizi ve risklerin önceliklendirilmesi**

**MADDE 18** – (1) Risk Seviyesi Belirleme Formu (Ek-2) ile Etki-İhtimal analizi yapılan riskler Risk Kayıt Formuna (Ek-3) kaydedilir.

(2) Birimin üstlenmeyi göze aldığı risk iştahı seviyesinden düşük olan riskler kapsam dışı bırakılarak, Birim Risk Yönetim Eylem Planı (Ek-4) hazırlanır.

(3) Birimin risk iştahı seviyesinin altında kalan ve üzerinde olan bütün risklerinin yer aldığı Risk Kayıt Formu (Ek-3), her yıl izlenmeye devam edilir. İzleme sonucunda risklerin azaltılması için var olan uygulamaların ve kontrollerin, ihtiyaçların karşılanmasında yeterli olup olmadıkları belirlenir ve gerekli düzenlemeler yapılır.

(4) Çok yüksek risk seviyesine sahip eylem ve faaliyetlere başlanırken, riskler ve eylemler konusunda üst yöneticiye yazılı bilgi vererek işe başlanması gerekmektedir.

### **Risk yönetimi sırasında riskler karşısında alınacak kararlar;**

**MADDE 19** – (1) Fayda-Maliyet analizi; parasal olarak ölçülebilen faydanın, maliyete bölümüdür.

(2) Yapılan Fayda-Maliyet analizinin sonucu 1'den küçük ise iyileştirme stratejisi uygulanmaz, alternatif stratejiler üretilir.

(3) Fayda-Maliyet analizi sonucunda riskler karşısında alınacak kararlara göre aşağıda belirtilen yöntemlere uygun iyileştirme stratejileri Risk Kayıt Formuna (Ek-3) işlenir.

a) Riskin etki ve ihtimalinin azaltılması: Potansiyel kayıpların azaltılması için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanması ile faaliyetlerin olumsuz etki ve ihtimalinin büyüklüğü azaltılır.

b) Riskten kaçınma: Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesidir. Bakanlık tarafından alınması gereken risk, yönetilemeyecek kadar fazlaysa bu faaliyetten kaçınılır.

c) Riskin devredilmesi veya paylaşılması: Riskin bir parçası veya tümünün diğer taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Ancak risk devredilse bile Bakanlık birimleri, riski izlemekle sorumludur.

1) Sigorta yöntemi kullanılarak,

2) Faaliyetin bir kısmının veya tamamının uzmanlığı olan başka bir idareye veya birime devredilmesi ile,

3) Bakanlık tarafından yönetilmesi kaydıyla ihale yöntemi veya başka bir yöntemle faaliyetin üçüncü şahıslara devredilmesi ile,

riskin devredilmesi veya paylaşılması sağlanabilir.

ç) Riskin kabul edilmesi: Risk iştahı seviyesinin altında kalan durumlarda uygulanacak yöntemdir.

Ancak kamu kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli kullanılması göz önünde bulundurularak Etki-İhtimal analizi ve Fayda-Maliyet analizi sonucu;

1) Riskin kontrol edilemeyeceği ve kabul edilmek zorunda kalındığı durumlarda,

2) Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı durumlarda,

3) Faaliyet sonlandırılrsa bile riskin ortadan kalkmadığı durumlarda,

4) Faaliyet esnasında ortaya çıkan ve bertarafı mümkün olmayan riskler ile karşılaşılması durumunda,

5) Bazı fırsatlardan yararlanmak istenildiği durumlarda,

6) Risk almanın başarı için gerekli olduğu durumlarda,

riskin kabul edilmesi yöntemi uygulanır.

### **Risk etki ve ihtimalinin azaltılması için kontrol faaliyetleri**

**MADDE 20** – (1) Kontrol faaliyetleri, gerçekleşmesi halinde Bakanlığın amaçlarına ulaşmasını olumsuz etkileyebilecek riskleri bertaraf edebilmek veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için belirlenen ve uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir.

(2) Kontrol faaliyetleri şunlardan oluşur;

a) Yönlendirici kontroller: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme biçimidir. Koruyucu malzemeler kullanılması yönünde eğitim verilmesi, çiftçi ve işletme eğitimleri, sel ve taşkın ihtimali olan yerlerde halkın bilgilendirilmesi gibi.

b) Önleyici kontroller: Risklerin, Bakanlık için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek amacıyla faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir. Mal veya malzemelerde garanti süresi ve belgesinin istenmesi, iş süreçlerinde görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması, gıda denetimleri, aşılama, ilaçlama, kaçak avcılık denetimi, dere ıslahı, sel ve taşkından önce halkın uyarılması, dere yataklarına ev yapılmasının önlenmesi gibi.

c) Düzeltici kontroller: Risklerle birlikte ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya yönelik kontrollerdir. Bozulan malzemenin garanti kapsamında yenilenmesi, bir bitki hastalığı durumunda tarım ilacı kullanılması, dere yataklarındaki yapıların başka yerlere taşınması gibi.

ç) Tespit edici kontroller: Bu kontroller engellenememiş hataları ortaya çıkartmak veya riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zararın ve riski ortaya çıkaran sebebin tespiti maksadıyla yapılan kontrollerdir. Yangın halinde yanan alanın büyüklüğü, yangın çıkış sebebi, yanan odun serveti, kirlenmiş suyun kirlilik seviyesinin tespiti, suyun kirlenme sebebi, hastalık

sonucunda telef olan hayvan sayısı, bitki hastalığı sonucunda görülen maddi zararın miktarı, iç denetim raporları gibi.

### **Risklere uygun iyileştirmelerin belirlenmesi ve uygulanması**

**MADDE 21** – (1) Risklere uygun kontrol ve iyileştirme yöntemleri belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir;

- Kontrol faaliyetleri, risklerle uyumlu ve orantılı bir şekilde seçilir.
- Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından Fayda-Maliyet analizi yapılarak risklere uygun kontrol faaliyetleri ve iyileştirmeler geliştirilir.
- Risk yönetim sürecinde alternatifler belirlenir. Bu alternatiflerden en uygun olanına karar verilir, uygun planlar hazırlanır, uygulanır ve riske yönelik yönetim stratejileri belirlenir.

(2) Risklere ilişkin belirlenen iyileştirme stratejileri Risk Kayıt Formu (Ek-3) ve Birim Risk Yönetim Eylem Planında (Ek-4) belirtilerek Strateji Geliştirme Başkanlığı'na gönderilir.

(3) İyileştirme sonucunda belirlenen artık risk seviyesi, risk iştahı seviyesinin üzerinde ise risk yönetim süreci tekrarlanır ve Birim Risk Yönetim Eylem Planına (Ek-4) işlenerek Strateji Geliştirme Başkanlığı'na gönderilir.

### **Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planının onaylanması**

**MADDE 22** – (1) Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planı (Ek-5), Bakan tarafından onaylanarak yürürlük kazanır. Bakan gerekli gördüğü hallerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna başkanlık yapar, acil durumlarda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır.

### **Risklerin izlenmesi ve gözden geçirilmesi**

**MADDE 23** – (1) Birimlerce her yıl 1 Ekim tarihine kadar, yeni ortaya çıkan risklerin tespit edilmesi ve mevcut risklerin yeniden değerlendirilmesi için Risk Kayıt Formu (Ek-3) hazırlanır ve birim tarafından izlenmeye devam edilir. Risk iştahı seviyesinden düşük olan riskler kapsam dışı bırakılarak hazırlanan Birim Risk Yönetim Eylem Planı (Ek-4) Strateji Geliştirme Başkanlığı'na gönderilir.

(2) Değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edilebilmesi için Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planı (Ek-5), güncel ve amaca yönelik hazırlanır ve izlenir.

### **Bilgi ve iletişim**

**MADDE 24** – (1) Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim;

- Karşılıklı görüş alışverişine imkân veren,
- Farklı tecrübeleri bir araya getiren,
- Alınan kararların açık ve ulaşılabilir olmasını sağlayan, yapıda olmalıdır.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **Çeşitli ve Son Hükümler**

### **Stratejik Plan hedeflerine ilişkin riskler**

**MADDE 25** – (1) Stratejik plan hedeflerine ilişkin risklerin belirlenmesinde, temelde iç kontrol bağlamında gerçekleştirilen risk yönetimi çalışmalarından yararlanılır.

### **İş süreçlerinin çıkarılması**

**MADDE 26** – (1) Strateji Geliştirme Başkanlığı iş süreçlerinin çıkarılmasına ve iyileştirilmesine ilişkin standartlar ve düzenlemeler yapmaya yetkilidir.



(2) Strateji Geliştirme Başkanlığınca belirlenecek usul ve esaslara göre Bakanlık birimleri, iş süreçlerini çıkarmak ve Strateji Geliştirme Başkanlığı'na göndermek zorundadırlar.

#### **Bağlı Kuruluşlar**

**MADDE 27** – (1) Bağlı kuruluş üst yöneticisi tarafından onaylanan Risk Kayıt Formu (Ek-3) ve Birim Risk Yönetim Eylem Planı (Ek-4) her yıl 1 Ekim tarihine kadar Bakanlık Makamına sunulmak üzere Bakanlık Strateji Geliştirme Başkanlığı'na gönderilir.

#### **Hüküm bulunmayan haller**

**MADDE 28** – (1) Bu Yönerge'de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

#### **Yürürlükten kaldırılan mevzuat**

**MADDE 29** – (1) Aşağıda belirtilen;

- a) 03/03/2017 tarihli ve 51647338-010.04/16 sayılı Müsteşarlık Makamı Oluru ile yürürlüğe giren Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Risk Yönergesi,
- b) 04/02/2013 tarihli 35 sayılı Bakanlık Makamı Oluru ile yürürlüğe giren Orman ve Su İşleri Bakanlığı Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi,
- c) 25/02/2014 tarihli ve 115 sayılı Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Hazırlık Çalışmaları Usul ve Esasları Hakkında Yönerge, yürürlükten kaldırılmıştır.

#### **Risk iştahı seviyesinin belirlenmesi**

**GEÇİCİ MADDE 1** – (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından risk iştahı seviyesi belirlenene kadar Bakanlık risk iştahı seviyesi, 15 olarak kabul edilir.

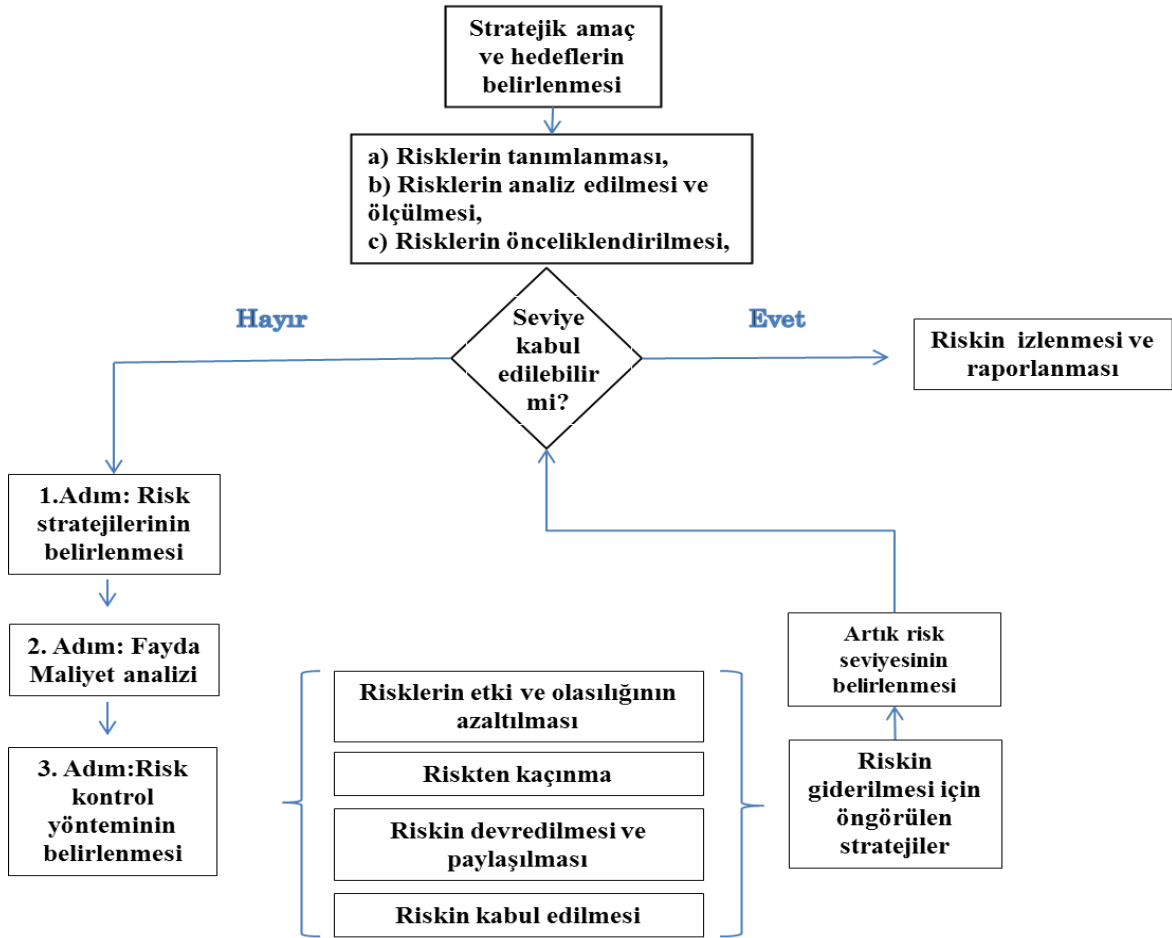
#### **Yürürlük**

**MADDE 30** – (1) Bu Yönerge imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

#### **Yürütme**

**MADDE 31** – (1) Bu Yönerge hükümleri, üst yönetici tarafından yürütülür.

## RİSK YÖNETİM SÜREÇ ADIMLARI (TABLO-1)



**ETKİ VE İHTİMAL SEVİYELERİ**  
**(TABLO-2)**

	<b>Etki</b>	<b>İhtimal</b>
<b>Yüksek (4-5)</b>	Stratejik hedeflere ulaşmamızı engelleyen, etkin ve verimli bir biçimde hizmet vermemizi engel olan, halkın Bakanlığımıza güvenini sarsan, can veya önemli bir maddi kayba sebep olan riskler ve benzeri durumlar	1 yıl içinde gerçekleşme ihtimali yüksek riskler
<b>Orta (3)</b>	Stratejik hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olan, hizmetlerin sunulmasını belirli düzeyde engelleyen, belirli düzeyde maddi kayba veya yaralanmaya sebep olan, halkın Bakanlığa güvenini yerel düzeyde sarsan riskler ve benzeri durumlar	1 yıl içinde gerçekleşebilecek riskler
<b>Düşük (1-2)</b>	Stratejik hedeflere ulaşmamızı çok az etkileyen, çok az maddi kayba sebep olan, hizmetleri çok az etkileyen, halkın Bakanlığa güvenini yerel düzeyde çok az etkileyen riskler ve benzeri durumlar	1 yıl içinde gerçekleşme ihtimali düşük olan riskler

**RİSK HARİTASI**  
**(TABLO-3)**

Risk Seviyesi = Etki*İhtimal		ETKİ				
		1 Çok Düşük	2 Düşük	3 Orta	4 Yüksek	5 Çok Yüksek
İHTİMAL	5 Çok Yüksek	5	10	15	20	25
	4 Yüksek	4	8	12	16	20
	3 Orta	3	6	9	12	15
	2 Düşük	2	4	6	8	10
	1 Çok Düşük	1	2	3	4	5

**RİSK TESPİT FORMU**  
**(Ek-1)**

.../.../20..

Sıra No.	Süreç Adı	Stratejik Amaç Hedef	Risk	Riski Ortaya Çıkaran Sebepler	ETKİ	İHTİMAL	Mevcut Kontroller	Önerilen Yeni/Ek Kontrol Faaliyetleri

Adı Soyadı

**Sıra No:** Risk kayıt numarasını ifade eder.**Süreç Adı:** Riskin ilişkili olduğu süreci ifade eder.**Stratejik Amaç Hedef:** Stratejik planda yer alan kod yazılır.**Risk:** Tespit edilen risk tanımlanır.**Riski ortaya çıkartan sebepler:** Bu riskin ortaya çıkmasına sebep olan nedenler/tehlikeler belirtilir.**Mevcut Kontroller:** Mevcut durum ve kontrol faaliyetleri yazılır.**Önerilen Yeni-Ek Kontrol Faaliyetleri:** Önerilen veya planlanan yeni/ek kontrol faaliyetleri yazılır.

**RİSK SEVİYESİ BELİRLEME FORMU**  
(Ek-2)

.../.../20..

Birim Risk No.	Süreç Adı	Stratejik Amaç Hedef	Risk	Riski Ortaya Çıkaran Sebepler	ETKİ				İHTİMAL				Risk Seviyesi (Etki*İhtimal)	Risk iştahı seviyesi
					A	B	C	(A...+C)/n *	A	B	C	(A...+C)/n *		

**Birim Risk Yönetim Ekibi\***

Adı Soyadı

Adı Soyadı

Adı Soyadı

**\*Birim risk yönetim ekibi en az 3 kişiden oluşur.**

**Etki (A,B,C,..):** Risk değerlendirme çalışmalarına katılan her bir katılımcının riski ortaya çıkartan sebebin gerçekleşmesi halinde oluşturacağı etkiye verdiği puandır.

**İhtimal (A,B,C,..):** Risk değerlendirme çalışmalarına katılan her bir katılımcının riski ortaya çıkartan sebebin gerçekleşme ihtimaline verdikleri puandır.

**RİSK KAYIT FORMU**  
(Ek-3)

Birim Adı:

.../.../20..

Birim Risk No	Süreç Adı	Stratejik Amaç Hedef	Risk	Riski Ortaya Çıkaran Sebepler	Önceki Risk Seviyesi	Risk Seviyesi	Risk İştahı Seviyesi	Riskın Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejisi	İyileştirme Stratejisinin Maliyeti

Birim Risk Yönetim Ekibi

Adı Soyadı

Adı Soyadı

Adı Soyadı

**Önceki Risk Seviyesi:** Varsa, riskin bir önceki döneme ait risk seviyesi yazılır.

**Riskın Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejisi:** Tespit edilen risklere uygulanacak kontrol faaliyetleri yazılır.

**İyileştirme Stratejisinin Maliyeti:** Uygulanacak kontrol faaliyeti için harcanacak parasal değer yazılır.

**BİRİM RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI**  
(Ek-4)

Birim Adı:

.../.../20..

Birim Risk No	
Stratejik Amaç	
Stratejik Hedef	
Performans Programı Göstergesi	
Süreç Adı	
Risk	
Riski Ortaya Çıkaran Sebepler	
Risk Seviyesi	
Risk İştahı Seviyesi	
Risk İçin Öngörülen İyileştirme Stratejisi	
Tarih (Başlangıç-Bitiş)*	
İyileştirme Stratejisinin Maliyeti	
Raporlama Sıklığı	
Elde Edilen Fayda	
Riskin Gerçekleşmesi Halinde Tahmini Maliyet	
İzlemeden Sorumlu Birim/Kişi	
Mevzuatla İlgili Gereklilik (Varsa)	

**Birim Risk  
Koordinatörü**

**Tarih (Başlangıç-Bitiş):** Risk için öngörülen iyileştirme stratejisinin uygulamaya başlama ve bitiş tarihi



**BAKANLIK RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI**  
(Ek-5)

.../.../20..

<b>Bakanlık Risk No</b>	
<b>Birim Adı</b>	
<b>Stratejik Amaç</b>	
<b>Stratejik Hedef</b>	
<b>Performans Programı Göstergesi</b>	
<b>Süreç Adı</b>	
<b>Risk</b>	
<b>Riski Ortaya Çıkartan Sebepler</b>	
<b>Risk Seviyesi</b>	
<b>Risk İştahı Seviyesi</b>	
<b>Tarih (Başlangıç-Bitiş)</b>	
<b>Risk İçin Öngörülen İyileştirme Stratejisi</b>	
<b>İyileştirme Stratejisinin Maliyeti</b>	
<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>Elde Edilen Fayda</b>	
<b>Riskin Gerçekleşmesi Halinde Tahmini Maliyet</b>	
<b>İzlemeden Sorumlu Birim/Kişi</b>	
<b>Mevzuatla İlgili Gerekliklik (Varsa)</b>	

**Bakan**

**Tarih (Başlangıç-Bitiş):** Risk İçin Öngörülen İyileştirme Stratejisinin uygulamaya başlama ve bitiş tarihi

**RİSK BELİRLEME SORU ÖRNEKLERİ****(Ek-6)**

1. İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?
2. İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?
3. İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?
4. İş adımı manuel mi yürütülüyor?
5. İş adımının girdileri hatalı olabilir mi?
6. Süreç herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor?
7. İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?
8. Bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
9. Hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
10. Neden başarısız olabiliriz?
11. Nerelerde zafiyetimiz var?
12. En hassas olduğumuz yer neresidir?
13. Hedefe ulaşmamıza neler engel olabilir?
14. Mali kayıplara sebep olabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
15. Kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?
16. Kontroller nerede zayıftır?
17. Hangi faaliyetler veya hadiseler olumsuz bir imaja yol açabilir?
18. Bir felakete veya can kaybına yol açabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
19. Stratejik veya performans hedeflerimize ulaşmamızı engelleyen sebepler nelerdir?
20. Faaliyetlerimizi izlememizi engelleyen sebepler nelerdir?